

0- 794747

На правах рукописи



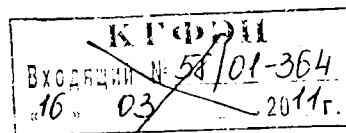
ЦАПЛИНА НАТАЛЬЯ АНАТОЛЬЕВНА

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ
(на примере кабельного производства)**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление
народным хозяйством:
экономика, организация
и управление предприятиями,
отраслями, комплексами
промышленности

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Самара 2011



Работа выполнена в Самарском государственном университете

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор
Османкин Николай Николаевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, доцент
Олейникова Елена Васильевна

доктор экономических наук, профессор
Стрельцов Алексей Викторович

Ведущая организация - Ульяновский государственный
университет

Защита состоится 4 апреля 2011 г. в 12 ч на заседании диссертационного
совета Д 212.214.03 при Самарском государственном экономическом
университете по адресу: ул. Советской Армии, 141, ауд. 325, г. Самара,
443090

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке
Самарского государственного экономического университета

Автореферат разослан 3 марта 2011 г.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000807504

Ученый секретарь
диссертационного совета

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Е.В. Волкова'.

Волкова Е.В.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

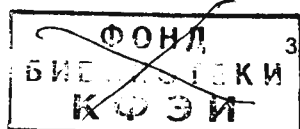
Актуальность темы исследования. Значение стратегически обусловленного поведения, позволяющего организациям выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последнее десятилетие в связи с нестабильными условиями деятельности. Все экономические организации, в том числе и предприятия кабельного производства, должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию, которая бы обуславливала управление внутренними изменениями адекватно цели и внешним реалиям. Необходимы формирование общего видения потенциально возможного будущего промышленного предприятия, отработка механизма влияния на условия достижения конкретно сформулированного будущего, управления ресурсами компании для ее развития в выбранном направлении. Предприятиям нужно иметь четкое представление о собственной концепции работы.

Менеджмент многих промышленных предприятия не представляет, что нужно делать для реализации стратегических целей, какие потребуются ресурсы, почему организация движется именно в данном направлении. Большая часть предприятий кабельного производства находится в состоянии управленческого кризиса и, как следствие, не в состоянии обеспечить необходимую конкурентоспособность своего бизнеса.

Актуальность исследования обусловлена и местом, которое занимает кабельное производство в системе экономических и хозяйственных связей предприятий Российской Федерации. Производством кабельных заводов охватывается фактически весь производственный комплекс. При всей значительности данного вида экономической деятельности развитие большинства предприятий кабельной промышленности осуществляется хаотично, бессистемно. Одной из главных причин многочисленных неудач в управленческой деятельности является неспособность четко идентифицировать истинное и желаемое местоположение организации. Многие предприятия кабельного производства Российской Федерации для оценки своей деятельности продолжают применять лишь стандартные методики финансового анализа, базирующиеся на расчете различных коэффициентов финансовой устойчивости, платежеспособности и т.д. Очевидна необходимость в современной методике оценки стратегических перспектив, в связи с чем встает вопрос о выборе инструментария их оценки, который позволит оперативно определять внутренние возможности и слабости хозяйственной единицы, обнаруживать скрытые резервы для достижения ее стратегических целей.

Следует отметить, что при наличии большого количества работ, посвященных стратегическому менеджменту предприятий, отсутствуют научно обоснованные подходы к формированию системы стратегического позиционирования, сохраняется потребность в научной разработке комплекса теоретических, методологических и практических проблем формирования системы стратегического позиционирования, которая будет способствовать прогрессивному развитию промышленного предприятия.

Недостаточность внимания и неоднозначность суждений исследователей к проблемам позиционирования предприятия применительно к специфике кабельного производства Российской Федерации и определили выбор темы, постановку целей и задач исследования.



Степень разработанности проблемы. Научный интерес к проблеме формирования стратегического позиционирования промышленного предприятия заставляет обратиться к анализу накопленного теоретического материала.

Управление фирмой как научное направление в экономике сформировалось в начале XX в. Школа научного управления (Ф. Тейлор, Г. Гант, Х. Эмерсон), а затем и классическая (административная) школа управления (А. Файоль, М. Вебер, Ч. Бернард) выделяли планирование как одну из основных функций управления предприятием. На сегодняшний день общепризнанными "отцами" стратегического планирования по праву считаются Альфред Д. Чандлер, Кеннет Эндрюс и Игорь Ансофф. Сформулированные М. Портером общие стратегии конкуренции до сих пор считаются многими исследователями в области стратегического планирования наиболее работоспособными инструментами для практической деятельности современных фирм.

Среди современных наиболее известных теорий, связанных со стратегическим развитием фирмы, следует отметить теории ключевых компетенций Г. Хамела и К. Н. Прохлады, ценностных дисциплин М. Трейси и Ф. Вирсема, экосистем Дж. Мура, изменений правил игры Адама М. Бранденбурга и Барри Дж. Нейлбаора.

Теоретические и практические аспекты организационных изменений на предприятиях с разной степенью полноты рассматривались в трудах В. Балашова, Ю. Бриггема, А. Горбунова, А. Грязновой, И. Давыдовой, В. Леонтьева, С. Леонтьева, И. Липсиц, И. Мазура, В. Шапиро, Дж. Сороса, А. Шеремета и др.

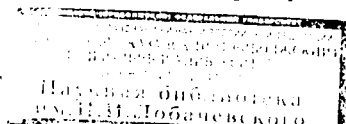
Количество монографий в области стратегического планирования и управления, изданных отечественными исследователями, нельзя назвать большим. Обращают на себя внимание работы В.М. Архипова, С.П. Болотова, А.П. Градова, А.Т. Зуба, В.С. Катыкало. Следует отметить работы О.С. Виханского, Э.А. Уткина, И.Б. Гуркова, рассматривающих алгоритмы разработки стратегии и требования к организации стратегического управления.

Для написания диссертации также использовались труды А.Н. Петрова, являющиеся исторически первыми в области теории стратегического планирования, изданными в нашей стране; профессора И.И. Мазура в соавторстве с В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге, Р.В. Гурьевым, которые стратегическое управление организацией рассматривали с точки зрения эффективного развития предприятия. Особый интерес вызывают разработки Института экономических стратегий, посвященные программному комплексу "Стратегические матрицы компании", авторами которых являются А.И. Агеев, Б.В. Куроедов, Р. Мэтьюз, О.В. Сандаров.

Исследованиями в области развития кабельной промышленности занимаются И.Б. Пешков, Е.И. Уваров, Г.И. Мещанов.

Впервые понятие "позиционирование" было введено классиками маркетинговой мысли - Элом Райсом и Джеком Траутом. С различной степенью периодичности в исследованиях российских и зарубежных авторов встречается общее изложение представлений о позиционировании. Среди российских авторов следует назвать В.В. Брюханова, С.О. Карпец, А.Д. Куделя, С.В. Кузнецова, Е.А. Моисеев, которые во многом опираются на методологические основы стратегического менеджмента.

Методы формирования системы стратегического позиционирования, по нашему мнению, должны в текущих условиях являться предметом активных разработок. К настоящему времени фундаментально исследованы общие факторы, определяющие



экономическое, финансовое, коммерческое, рыночное, производственное положение (состояние) предприятия, и эти показатели взаимосвязаны с возможными последствиями в механизме изменения состояния предприятия. Весьма детально на фоне концепции "стратегических зон хозяйствования" и "конкурентных преимуществ фирмы" определены связи этих факторов с такими категориями, как миссия, стратегический потенциал предприятия, приведены подробные характеристики сигналов об изменениях в среде, требующих учета и анализа с целью улучшения положения предприятия. Тем не менее, анализ публикаций по проблеме оценки составляющих стратегической позиции выявляет слабую ее проработку на уровне отдельных отраслей, и особенно на уровне предприятия. В некоторых публикациях лишь констатируется тот факт, что вопросы оценки уровня стратегической позиции отдельных предприятий остались в стороне от внимания исследователей. На углубленное изучение данных вопросов и направлено настоящее исследование.

Цель исследования заключается в разработке теоретико-методических положений, а также практических рекомендаций по формированию процесса стратегического позиционирования предприятий кабельного производства, способствующих повышению эффективности их деятельности.

Поставленная цель исследования достигается решением следующих задач:

- проанализировать и уточнить понятийный аппарат, используемый при формировании процесса стратегического позиционирования;
- выявить и классифицировать факторы формирования процесса стратегического позиционирования предприятий кабельного производства, определить приоритетные направления развития для предприятий кабельного рынка;
- определить характеристики деятельности предприятий кабельного производства, которые в дальнейшем позволят отразить их стратегическую позицию на определенный момент времени;
- предложить способы количественной оценки уровня стратегической позиции участников кабельного рынка относительно друг друга и максимальных значений этого уровня;
- разработать методику формирования стратегического позиционирования предприятия на основе системного и ситуационного подходов;
- представить результаты осуществления процесса стратегического позиционирования на предприятиях кабельного производства, оценив прогнозные оценки развития и направления в выборе желаемой стратегической позиции в будущем.

Область исследования. Исследование проведено в рамках п.п. 15.1 "Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями промышленности"; п.п. 15.13 "Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов"; п.п. 15.26 "Методологические и методические подходы к решению проблем в области экономики, организации и управления отраслями и предприятиями машиностроительного комплекса" Паспортов специальностей ВАК (экономические науки) 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами промышленности.

Объектом исследования являются промышленные предприятия Российской Федерации, производящие кабельно-проводниковую продукцию (КПП).

Предметом исследования являются организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе формирования и осуществления процесса стратегического позиционирования предприятий кабельного производства Российской Федерации.

Методологическая, теоретическая и информационная база исследования. Диссертационная работа основана на научных трудах отечественных и зарубежных ученых в области экономики и развития предприятий, управления народным хозяйством. Для решения поставленных задач применялись системный и ситуативный подходы, методы сравнительного анализа, научной абстракции, экономического, математического и финансового анализа, сравнения и аналогии, экстраполяции, экспертных оценок.

Информационной базой исследования послужили законодательные и нормативные акты, постановления Правительства РФ, статистическая и бухгалтерская отчетность предприятий кабельного производства, органов государственной статистики РФ и Самарской области, информационные ресурсы сети Интернет, материалы научно-практических конференций, отраслевые информационно-аналитические обзоры, оперативная информация об объектах исследования.

Научная новизна диссертационной работы состоит в разработке теоретических подходов и научно обоснованной методики формирования процесса стратегического позиционирования предприятий кабельного производства. При этом получены следующие результаты:

- сформулировано авторское определение стратегического позиционирования предприятия как целенаправленного процесса его самоопределения с учетом особенностей отраслевого рынка путем непрерывного мониторинга характеристик изменчивости хозяйственно-экономической среды;
- выявлены и классифицированы основные факторы формирования процесса стратегического позиционирования предприятий кабельного производства, предложены и обоснованы приоритетные направления развития для предприятий кабельного рынка.
- определены основные характеристики деятельности предприятия, отражающие стратегическую позицию предприятий кабельного производства, выявлены тенденции изменения объемов производства кабельно-проводниковой продукции;
- предложены способ интеграции выделенных характеристик деятельности, отражающих стратегическую позицию, в индекс стратегичности, а также способ расчета площади стратегической позиции, что позволяет количественно оценить уровень позиции участников кабельного рынка относительно друг друга и максимального показателя;
- разработана методика формирования стратегического позиционирования предприятия на основе системного и ситуационного подходов;
- выявлены ключевые направления концентрации управленческих усилий на основе осуществления процесса стратегического позиционирования на предприятиях кабельного производства путем сопоставления профилей их стратегической позиции и расчета прогнозных оценок развития с целью достижения предприятиями выбранной позиции в будущем.

Теоретическая и практическая значимость исследования определяется тем, что рассматриваемые в нем научные и практические проблемы непосредст-

венно связаны с решением конкретных задач промышленных предприятий России, с пониманием сущности и целей оценки бизнеса в процессе стратегического управления. Предложенный подход к формированию системы стратегического позиционирования развивает теоретические основы стратегического менеджмента, дополняет предметную область исследования проблем оценки перспектив бизнеса. Внедрение представленных рекомендаций по организации процесса стратегического позиционирования повышает эффективность выполнения процесса управления организацией и достижения намеченных целей.

Отдельные положения диссертационной работы используются в практической деятельности предприятий кабельной промышленности, что подтверждается актами внедрения результатов. Полученные научные результаты могут быть использованы для выработки направлений стратегического управления предприятиями отрасли, находящимися в сходных условиях внешней среды.

Результаты исследования могут быть использованы в образовательной деятельности вузов, специализирующихся в области экономики и управления.

Апробация результатов исследования. Основные положения и отдельные результаты исследования нашли отражение на международных и всероссийских научно-практических конференциях в городах: Ижевске, Новосибирске, Самаре, Тольятти, Санкт-Петербурге, Ульяновске в 2006- 2010 гг.

Диссертация рецензировалась и обсуждалась на кафедре общего и стратегического менеджмента факультета экономики и управления Самарского государственного университета.

Отдельные вопросы диссертационной работы освещались автором при проведении лекций и семинарских занятий по курсам "Стратегический менеджмент", "Инновационный менеджмент", "Финансовые стратегии компании".

Основные результаты исследования изложены в 17 опубликованных автором работах общим объемом 26,30 печ. л., авторский вклад составил 17,11 печ. л., в том числе в трех статьях изданий из перечня ВАК.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Во введении раскрыта актуальность рассматриваемой темы, определена степень ее разработанности, сформулированы цели и задачи, объект и предмет исследования, теоретико-методологическая и информационная база, научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе "Теоретические аспекты стратегического позиционирования предприятия" сформулировано авторское определение стратегического позиционирования предприятия, означающее целенаправленный процесс самоопределения организации с учетом особенностей отраслевого рынка путем непрерывного мониторинга характеристик изменчивости хозяйственно-экономической среды. Дана характеристика отрасли и тенденции производства кабельно-проводниковой продукции. Выявлены и классифицированы основные факторы формирования процесса стратегического позиционирования предприятий кабельного производства, предложены и обоснованы приоритетные направления развития для предприятий кабельного рынка.

Во второй главе "Методические основы формирования стратегического позиционирования предприятия" определены основные характеристики деятельно-

сти предприятия, отражающие стратегическую позицию предприятий кабельного производства с помощью экспертных оценок и анализа развития отрасли. Предложен способ интеграции выделенных характеристик стратегического позиционирования в индекс стратегичности и расчета площади стратегической позиции, что позволило количественно оценить уровень позиции участников кабельного рынка. Разработана методика формирования стратегического позиционирования предприятия на основе системного и ситуационного подходов.

В третьей главе "Анализ и оценка системы стратегического позиционирования на предприятиях кабельного производства" осуществляется практическое применение проведенных методологических и общетеоретических исследований. Выявлены ключевые направления концентрации управленческих усилий на основе осуществления процесса стратегического позиционирования на предприятиях кабельного производства путем сопоставления профилей стратегической позиции и расчета прогнозных оценок развития с целью достижения выбранной позиции в будущем.

В заключении диссертации представлены систематизированные выводы по результатам проведенного исследования.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Сформулировано авторское определение стратегического позиционирования предприятия как целенаправленного процесса его самоопределения с учетом особенностей отраслевого рынка путем непрерывного мониторинга характеристик изменчивости хозяйственно-экономической среды.

В многочисленных трудах, посвященных проблемам позиционирования, данное понятие зачастую отождествляется с выбором стратегии, тем самым существенные характеристики позиционирования подменяются характеристиками выбора. Как следствие проблема стратегического позиционирования не раскрывается до конца. Другие авторы отождествляют позиционирование предприятия с позиционированием товара на рынке, или ими усиливается аспект сегментирования рынка, при этом недостаточно раскрывается характеристика позиционирования как целенаправленного процесса самоопределения организации (табл. 1).

Нет единой методики осуществления стратегического позиционирования предприятия, отражающей особенности отрасли, в которой функционирует предприятие. Имеющиеся методы либо показывают товарную специфику, ограничиваясь маркетинговыми методами, либо анализируют только факторы внешней среды, либо используют весь арсенал портфельного анализа, либо являются трудноосуществимыми в практической деятельности реального предприятия.

2. Выявлены и классифицированы основные факторы формирования процесса стратегического позиционирования предприятий кабельного производства, предложены и обоснованы приоритетные направления развития предприятия кабельного рынка.

В любой отрасли, согласно М. Портеру, действуют пять движущих конкурентных сил: выход на рынок новых конкурентов, угроза со стороны субститутов, рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков, соперничество между действующими на рынке конкурентами.

Таблица 1

Основные концепции стратегического позиционирования предприятия

Авторы	Сущность стратегического позиционирования	Методы осуществления стратегического позиционирования
Траут Д., Райс Э.	Важнейшее стратегическое решение в жизни компании, процесс, который позволяет занять определенную позицию в сознании целевой группы потребителей	Маркетинговые методы
Портер М.	Создание уникальной и устойчивой конкурентной позиции	Конкурентный анализ
Журавлев Д.А.	Векторная характеристика, показывающая одновременно положение предприятия в конкретный момент времени и направления его дальнейшего развития на обозримую перспективу	Методы принятия управленческих решений с ориентацией на зарубежный опыт
Брюханов В.В.	Процесс определения положения предприятия в отрасли с учетом результирующего влияния факторов внутренней и внешней среды на разработку стратегических альтернатив по достижению целевой позиции	Метод кластерного анализа
Моисеев Е.А.	Действия, направленные на выбор позиции в рамках объективной внешней среды, включающей в себя как макросреду организации, так и среду непосредственного окружения; поиск позиции, позволяющий наиболее полно использовать возможности и сильные стороны, избегать угроз со стороны внешней среды, выбирать направления дальнейшего развития; постоянный анализ выбранной позиции и корректировка, необходимая в связи с изменениями условий функционирования	Методы портфельного анализа
Куделя А.Д.	Элемент стратегического управления, которое опирается на человеческий потенциал, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и производит своевременные изменения, отвечающие требованиям внешнего окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ	Комплексная оценка состояния внешней и внутренней среды предприятия
Гурков И.Б.	Определение положения фирмы по отношению к конкурентам	Сочетание модели Бартона - Обела и концепции стратегических типов Майлза и Сноу
Кузнецов С.В.	Определение наиболее целесообразной рыночной ниши предприятия в рамках макроэкономической ситуации	Методы стратегического маркетинга
Османкин Н.Н.	Линейно восходящие и совершенствующиеся процессы	Анализ показателей научно-технической позиции отрасли, качественный (содержательный) анализ менеджмента предприятия
Авторский	Целенаправленный процесс самоопределения организации с учетом особенностей отраслевого рынка путем непрерывного мониторинга характеристик изменчивости хозяйственно-экономической среды	Совокупность отраслевого анализа, конкурентного анализа, метода экстраполяции, экспертных оценок, экономико-математических, прогнозных оценок

Однако существенное влияние на конкурентную среду оказывает государство. Государственное влияние - это шестая конкурентная сила, создавать которую - обязанность государственной власти. В любой отрасли каждая из этих сил будет иметь разную степень значимости, разной будет и относительная важность каждого конкретного структурного фактора. Каждая отрасль, в том числе производство кабельной продукции, - уникальное образование, как и ее структура. Теория сил, действующих в отрасли, позволяет определить те факторы, которые имеют решающее значение для выбора позиции в данной отрасли (табл. 2).

Таблица 2

Классификация факторов формирования процесса стратегического позиционирования предприятий кабельного производства

Силы, влияющие на организацию в отрасли	Факторы, влияющие на позицию организации, производящую кабельно-проводниковую продукцию
Факторы барьера вхождения в отрасль	<ol style="list-style-type: none"> 1. Появление новых предприятий небольшого размера 2. Создание совместных предприятий 3. Способность предприятий других отраслей производить кабель для своих нужд 4. Расширение ассортимента продукции существующими предприятиями 5. Снижение объемов импорта
Факторы, определяющие соперничество в отрасли	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая доля кабельного рынка, занимаемая корпорациями 2. Проблема неиспользованных мощностей 3. Лоббизм некоторых компаний на местном уровне 4. Снижение объемов инвестиций 5. Уровень развития научной базы 6. Нехватка квалифицированных кадров
Факторы, определяющие рыночную власть поставщиков	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая консолидация алюминиевой промышленности 2. Монополизм поставщиков меди в России 3. Низкий уровень качества российского производства ПВХ и полиэтилена, зависимость от импортных поставщиков
Факторы, определяющие угрозу со стороны заменителей товаров	<ol style="list-style-type: none"> 1. Волоконная оптика как заменитель телекоммуникационных кабелей дальней связи 2. Оборудование беспроводной связи как замена городского телефонного кабеля 3. Гарантия от технологической заменяемости некоторых видов продукции (силовой кабель)
Факторы, определяющие рыночную власть потребителей	<ol style="list-style-type: none"> 1. Контроль сбытовой сети некоторыми торговыми компаниями 2. Монополизм потребителей некоторых типов кабеля 3. Обратная интеграция некоторых потребителей 4. Преобразование логистических структур 5. Снижение объемов экспорта
Факторы государственного влияния	<ol style="list-style-type: none"> 1. Политика протекционизма в условиях кризиса по отношению к некоторым потребителям кабельной продукции 2. Отсутствие разработанной стратегии развития кабельного производства на перспективный период

Однако руководство многих кабельных предприятий не учитывает всю совокупность значимых факторов и их влияние на определение стратегической позиции своей организации. В управлении кабельным производством отсутствуют системность, целенаправленность решений долгосрочного характера, наблюдается неспособность предвидеть, оптимизировать риски развития отрасли.

Перспективы развития на данном рынке следует связывать со следующими приоритетными направлениями:

1) усиление корпоративных отношений, вступление в холдинги, ассоциации, создание совместных производств;

2) создание и развитие системы стратегического управления, позволяющей осуществлять постоянное сканирование условий развития промышленности, и предприятия в частности, определять направления разработки выгодной позиции предприятия в долгосрочной перспективе;

3) увеличение рыночной доли за счет реализации эффекта экономии на масштабе выпуска для предприятий, имеющих необходимый задел в плане незагруженных производственных мощностей;

4) контроль издержек производства с целью последующего сокращения затрат, изыскание внутренних резервов управления издержками;

5) повышение качества обслуживания клиентов, имеющее характер борьбы за каждого потенциального потребителя: обеспечение качества и условий поставок гарантирует возможность получения заказа в перспективе;

6) освоение новых технологий, техническое перевооружение, освоение новых востребованных видов продукции;

7) создание и развитие научно-исследовательской, экспериментальной базы.

3. Определены основные характеристики деятельности предприятия, отражающие стратегическую позицию предприятия кабельного производства, выявлены тенденции изменения объема производства кабельно-проводниковой продукции.

Одним из основных показателей эффективности деятельности предприятий кабельного производства является показатель объема производства, который определяется по объему использованного металла. Основной металл, используемый для производства большей части кабельно-проводниковой продукции, - медь. Проанализируем динамику производства продукции основных предприятий в табл. 3. Позитивным моментом следует считать сохранение основного состава производителей кабельной продукции в течение последних восьми лет. Однако их доля в общем объеме выпуска постоянно меняется. Это касается и крупных холдингов, и предприятий среднего и малого размера. Для выявления тенденции производства кабельно-проводниковой продукции основных российских производителей воспользуемся методом аналитического выравнивания. Вводится предположение о том, что уровни динамического ряда являются функцией от времени (Y_t). Простейшим выражением данной функции является уравнение прямой:

$$\bar{Y}_t = a_0 + a_1 t, \quad (1)$$

где \bar{Y} - выровненные значения Y при некотором значении t ;

t - показатели времени;

a_0 - среднее значение динамического ряда;

a_1 - скорость изменения уровня динамического ряда.

На основе данных табл. 3 определены математические выражения динамики производства КПП (формулы 2, 3, 4, 5) и построены тренды (рис. 1).

Для холдинга "Ункомтех":

$$\bar{Y}_t = 76014 + 58 t. \quad (2)$$

**Динамика объемов производства кабельно-проводниковой продукции
основных российских производителей***

Наименование предприятия	2003 г.		2004 г.		2005 г.		2006 г.		2007 г.		2008 г.		2009 г.		2010 I полугодие
	Объем по меди, т.	Доля, %	Объем по меди, т.	Доля, %	Объем по меди, т.	Доля, %	Объем по меди, т.	Доля, %	Объем по меди, т.	Доля, %	Объем по меди, т.	Доля, %	Объем по меди, т.	Доля, %	Объем по меди, т.
Холдинг "Ункомтех"	67 866	14,8	81 012	16,0	77 690	14,4	71 617	12,0	90 451	12,9	75 912	14,2	67 552	20,1	14 809
ООО "Камский кабель"	59 947	13,1	62 576	12,4	68 417	12,7	79 583	13,3	89 091	12,7	67 051	12,6	40 711	12,1	13 554
ОАО "Севкабель-Холдинг"	21 904	4,8	24 927	4,9	25 306	4,7	40 544	6,8	54 845	7,8	70 323	13,2	29 549	8,8	12 281
ОАО "Завод "Сарансккабель"	15 302	3,3	17 303	3,4	27 093	5,0	34 343	5,7	49 994	7,2	С апреля 2008 года вступило в ОАО "Севкабель - Холдинг"				
ОАО "Электрокабель"	36 466	8,0	31 009	6,1	34 836	6,5	36 508	6,1	42 474	6,1	33 092	6,2	18 110	5,4	4 089
ЗАО "Москабельмет"	28 924	6,3	29 730	5,9	29 159	5,4	31 045	5,2	34 067	4,9	18 184	3,4	5 200	1,5	3 414
ОАО "Рыбинсккабель"	9 777	2,1	15 446	3,1	18 012	3,3	22 397	3,7	28 476	4,1	20 563	3,9	6 903	2,0	2 188
ЗАО "Южкабель"	17 309	3,8	21 323	4,2	21 861	4,1	23 866	4,0	27 409	3,9	21 132	4,0	10 575	3,1	3 364
ЗАО "Сибкабель"	20 272	4,4	17 550	3,5	18 316	3,4	18 386	3,1	20 062	2,9	29 696	5,6	21 509	6,4	5 311
ОАО "Кавказкабель"	12 431	2,7	13 769	2,7	13 042	2,4	15 684	2,6	19 295	2,8	11 162	2,1	7 220	2,1	2 670
ОАО "Людиновкакабель"	10 771	2,3	13 051	2,6	13 986	2,6	13 550	2,3	18 817	2,7	15 164	2,8	9 125	2,7	1 636
ЗАО "Самарская К.К."	13 599	3,0	15 266	3,0	11 859	2,2	14 403	2,4	14 477	2,1	12 317	2,3	5 783	1,7	2 020
ОАО "Амуркабель"	6 247	1,4	6 111	1,2	5 619	1,0	7 965	1,3	11 210	1,6	7 497	1,4	4 261	1,3	1 196
ОАО "Псковкабель"	8 503	1,8	7 152	1,4	8 241	1,5	9 957	1,7	13 168	1,9	10 649	2,0	6 715	2,0	1 542

* Составлено по данным Ассоциации "Электрокабель".

Для ОАО "Севкабель-Холдинг":

$$\bar{Y}_t = 38199 + 5117 t. \quad (3)$$

Для ЗАО "Сибкабель":

$$\bar{Y}_t = 20827 + 1062 t. \quad (4)$$

Для ЗАО "СКК":

$$\bar{Y}_t = 12529 + (-901) t. \quad (5)$$

Наблюдается тенденция роста объемов производства КПП на трех крупных предприятиях, при этом в холдинге "Ункомтех" наблюдается слабый рост объемов производства, о чем свидетельствует небольшой наклон прямой. Однако именно это предприятие имеет большие масштабы производства и занимает лидирующее положение в отрасли.

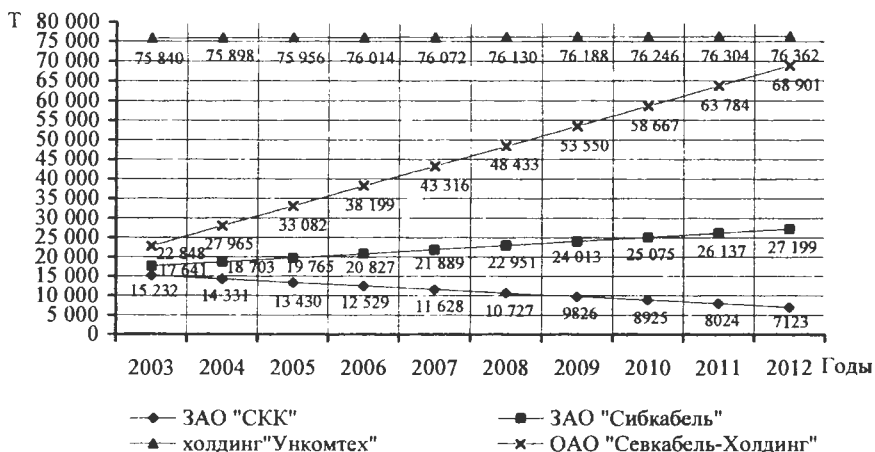


Рис. 1. Тенденции объемов производства продукции на предприятиях кабельного производства

На двух предприятиях с меньшими масштабами производства (ОАО "Севкабель-Холдинг", ЗАО "Сибкабель") наблюдаются более высокие темпы роста объемов производства КПП, о чем свидетельствует более сильный наклон кривой. Лишь ЗАО "СКК", имеющее невысокие объемы производства КПП, имеет тенденцию снижения.

Можно предположить, что в перспективном периоде ЗАО "СКК" будет терять свои позиции, а ЗАО "Сибкабель" и холдинг "Ункомтех" сохранят свои позиции, но без активного использования имеющихся возможностей. Это еще раз свидетельствует о неравномерности развития предприятий кабельного производства и о необходимости выбора стратегически обоснованной позиции для повышения результативности производства. Достаточно рискованно надеяться на то, что существующая конфигурация ключевых составляющих бизнеса компании может оставаться неизменной. Чтобы активизировать управленческие решения в области ключевых характеристик деятельности кабельного производства, отражающих стратегическую позицию, необходимо сначала отобразить эти ключевые характеристики. С такой целью отбирались мнения

высшего и среднего звена управленческого состава предприятий кабельной отрасли, находящихся в Самарском регионе и Московской области. Применительно к кабельному производству экспертами предлагается выделять основные 5 характеристик деятельности, максимально отражающие позицию организации в отрасли:

- финансовые характеристики;
- кадровые характеристики;
- характеристики управления качеством;
- производственно-технологические характеристики;
- характеристики инновационной активности.

Данные характеристики, в свою очередь, включают в себя ряд ключевых показателей: финансовые - 10 показателей, кадровые - 21 показатель, характеристики управления качеством - 10 показателей, производственно-технологические характеристики - 9, характеристики инновационной активности - 9.

4. Предложены способ интеграции выделенных характеристик деятельности, отражающих стратегическую позицию, в индекс стратегичности, а также способ расчета площади стратегической позиции, что позволяет количественно оценить уровень позиции участников кабельного рынка относительно друг друга и максимального показателя.

Индекс стратегичности компании представляет собой интегральный синтез всех рассмотренных показателей деятельности предприятия и рассчитывается по формуле

$$SIG = I_1 + I_2 + I_3 + I_4 + I_5, \quad (6)$$

где SIG - индекс стратегичности компании;

I_n - индекс показателя деятельности.

$$I_n = \sum R_i W_i, \quad (7)$$

где R_i - оценка по i -му параметру;

W_i - вес (значимость) i -го параметра в общей оценке.

Одной из проблем интегральных оценок является необходимость учесть неодинаковую важность частных параметров. Как правило, эту проблему решают введением коэффициентов весомости параметров. Каждому параметру методом экспертных оценок присваивается весовой коэффициент, отражающий его важность в конкретной ситуации. Тогда формула для расчета интегральной оценки принимает вид

$$R_\Sigma = W_1 R_1 + W_2 R_2 + \dots W_i R_i, \quad (8)$$

где W_i - весовой коэффициент i -го параметра.

При этом должно соблюдаться условие:

$$\sum_{i=1}^n W_i = 1. \quad (9)$$

Коэффициенты весомости W_i устанавливаются на определенный период времени экспертным методом.

Расчет площади стратегической позиции осуществляется на основе составления профиля стратегичности, представляя собой расчет площади многоугольника:

$$S_M = \sum S_{m_i}, \quad (10)$$

где S_{m_i} - площадь треугольников, из которых состоит многоугольник;

i - количество треугольников, составляющих многоугольник.

Таблица 4

Динамика основных характеристик деятельности ЗАО "Самарская кабельная компания"

Наименование показателя	Годы					Изменение
	2005	2006	2007	2008	2009	
1	2	3	4	5	6	7
Финансовые характеристики						
Коэффициент автономии	0,61	0,59	0,50	0,50	0,41	- 0,20
Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг)	2,49	2,95	3,91	4,76	4,38	1,89
Коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов	0,46	0,45	0,38	0,40	0,28	-0,18
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,11	0,12	0,58	0,16	0,19	0,08
Коэффициент текущей ликвидности (платежеспособности)	1,86	1,86	1,63	1,69	1,40	0,46
Рамбурсная способность	0,01	0,02	0,01	0,03	0,00	-0,01
Чистая прибыль на 1 км продукции, тыс. руб. / км	3,71	4,24	3,65	10,52	0,26	-3,45
Рентабельность активов, %	13,2	12,0	11,0	13,3	8,0	-5,2
Рентабельность собственного капитала, %	14,4	16,3	14,1	11,7	9,1	-5,3
Рентабельность продукции, %	16,4	16,2	15,0	14,1	5,2	-11,2
Производственно-технологические характеристики						
Фондовооруженность руб./чел.	1,81	1,68	1,52	1,52	1,46	- 0,35
Фондоотдача основных средств	1,17	1,10	1,48	1,79	1,29	0,12
Фондорентабельность	1,41	0,36	0,34	0,34	0,01	-1,40
Доля заказов, выполненных в срок (доли)	0,63	0,89	0,78	0,86	0,74	0,11
Коэффициент выбытия	0,23	0,32	0,10	0,00	0,16	-0,07
Коэффициент поступления	0,22	0,33	0,09	0,06	0,20	-0,02
Коэффициент обновления	0,96	1,05	0,89	4,54	2,00	1,04
Средний возраст оборудования, лет	28	19	19	17	17	-11
Трудоемкость продукции, нормо-ч/км	0,23	0,22	0,22	0,20	0,18	- 0,05
Характеристики кадровой составляющей						
Обеспеченность кадрами (доли)	0,63	0,78	0,75	0,85	0,88	0,25
Обеспеченность производственным персоналом (доли)	0,86	0,79	0,83	0,83	0,84	-0,02
Анализ структуры персонала, %:						
1) по образованию:						
начальное профессиональное	33	29	34	33	35	2
среднее, среднее специальное	53	40	26	50	43	-10
высшее	14	31	40	17	22	8
2) по стажу работы:						
до 5	10,83	8,12	6,64	17,98	22,57	11,74
от 5 до 10	17,82	28,62	23,43	31,60	31,63	13,81
от 10 до 15	26,97	22,19	35,26	18,43	20,65	-6,32

1	2	3	4	5	6	7
от 15 до 20	27,87	29,41	24,14	17,98	18,23	-9,64
свыше 20	16,51	11,65	10,53	14,01	6,92	-9,59
3) по возрасту:						
до 20	22,61	20,61	15,50	14,06	10,71	-11,90
от 20 до 30	24,70	23,77	29,86	28,12	29,69	4,99
от 30 до 40	21,83	20,14	12,47	20,56	23,12	1,29
от 40 до 50	7,30	13,86	20,79	24,65	25,32	18,02
от 50 до 60	9,87	15,29	14,20	5,88	11,48	1,61
старше 60	13,70	6,33	7,18	6,72	4,56	-9,14
Текущесть кадров, %	3,29	5,01	3,13	3,36	1,87	-1,42
Коэффициент постоянства состава	0,84	0,86	0,75	0,90	1,5	0,66
Темп роста производительности труда производственного персонала	0,73	0,91	0,97	1,32	1,11	0,38
Доля полезного ФРВ в общем, ч	0,94	0,92	0,93	0,89	0,96	0,02
Коэффициент опережения производительности труда роста зарплаты	0,63	0,85	0,75	1,12	1,62	0,99
Характеристики управления качеством						
1. Структура затрат на качество, %						
превентивные затраты	48,03	53,80	72,44	67,22	67,22	19,19
затраты на инспекцию	43,45	40,42	14,90	22,66	37,27	-6,18
потери от внутреннего брака	8,53	5,78	12,66	10,11	9,82	1,29
2. Эффективность затрат на качество:						
превентивные затраты	0,32	0,54	0,53	0,46	0,42	0,10
затраты на инспекцию	0,29	0,40	0,11	0,16	0,16	-0,13
3. Уровень удовлетворенности потребителей, баллы	0,69	0,83	0,70	0,77	0,83	0,14
4. Доля персонала, прошедших повышение квалификации	0,13	0,23	0,27	0,29	0,17	0,04
5. Оценки внутреннего аудита системы менеджмента качества	0,10	0,40	0,60	0,75	0,80	0,70
6. Отказы от продукции покупателями, % от объема продаж	0,09	0,11	0,19	0,15	0,10	0,01
7. Возвраты выявленного брака поставщикам, % от объема поставок	0,07	0,10	0,21	0,14	0,90	0,83
Характеристики инновационной активности						
Внедрение новых технологий, новых товаров, %	0,00	0,00	15,00	15,00	4,00	4,00
Гибкость производства, отн. ед.	0,10	0,12	0,53	0,63	0,8	0,70
Внедрение стандартов производства (ИСО), %	63,79	71,97	80,60	81,97	86,13	22,34
Новые методы поиска и обслуживания клиентов, отн. ед.	0,20	0,50	1,00	1,00	1,00	0,80
Техническое перевооружение	0,03	0,17	0,02	0,01	0,10	0,07
Фондовооруженность отдела инноваций руб./чел.	0,10	0,40	0,60	0,75	0,75	0,65
Обеспеченность персоналом, %	8,70	9,30	7,50	6,10	5,40	-3,30
Обеспеченность площадями, %	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Коэффициент использования оборудования	0,82	0,64	0,67	0,71	0,83	0,01

Так как нам известны стороны треугольников и угол между ними, то

$$S_{mi} = ab \sin(\gamma) / 2, \quad (11)$$

где a - длина стороны треугольника;

b - длина стороны треугольника;

$\sin(\gamma)$ - синус угла между ними.

Проанализируем характеристики стратегического позиционирования на примере ЗАО "Самарская кабельная компания" (табл. 4). Декомпозиция показателя финансовых, производственно-технологических, инновационных, кадровых, характеристик, уровня качества на более конкретные показатели позволит проследить воздействие основных управленческих решений на успех предприятия в стратегическом аспекте.

Для получения интегральных оценок исходные величины каждой из составляющих стратегической позиции ЗАО "СКК" приведены к сопоставимому виду, пригодному для сравнения, с использованием метода балльных оценок. В табл. 5 представлен свод аналитических показателей за 2005-2009 гг. по ЗАО "СКК".

Таблица 5

Динамика весовых показателей по отдельным характеристикам деятельности ЗАО "Самарская кабельная компания"

Характеристики	Годы				
	2005	2006	2007	2008	2009
Финансовый	5,74	5,99	5,79	6,08	2,71
Кадровый	7,71	7,70	7,95	7,62	7,74
Управление качеством	11,93	13,63	12,43	12,48	14,15
Производственно-технологический	3,68	2,69	2,65	3,04	2,53
Инновационный	1,58	1,83	2,51	2,53	2,37

Аналогично произведен анализ составляющих стратегического позиционирования для ЗАО "Сибкабель", ОАО "Севкабель", ОАО "Иркутсккабель", ОАО "Волгакабель" (табл. 6).

Таблица 6

Весовые показатели составляющих стратегического позиционирования участников кабельного рынка за 2009 г.

Характеристики	ЗАО "СКК"	ОАО "Севкабель"	ОАО "Иркутсккабель"	ЗАО "Сибкабель"	ОАО "Волгакабель" (за 2007 г.)
Финансовый	2,71	8,79	8,18	7,26	-22,07
Кадровый	7,74	8,46	8,37	8,13	-89,44
Управление качеством	14,15	15,01	16,43	16,82	13,72
Производственно-технологический	2,53	7,78	6,99	7,59	-0,98
Инновационный	2,37	11,84	12,75	13,02	0,69
Индекс стратегичности	29,50	51,88	52,72	52,82	-98,08

По данным расчетов компании распределились так: на 1-м месте ЗАО "Сибкабель", 2-е место занято компанией ОАО "Севкабель", 3-е - у ОАО "Иркутсккабель", а у ЗАО "СКК" - 4-е. Три первых компании - это компании - лидеры, об этом свидетельствует индекс стратегичности: 51,88; 52,72; 52,82. ЗАО "СКК" занимает слабую позицию (29,5), отстает по многим направлениям деятельности. Отрицательные пока-

затели ОАО "Волгакабель" подтверждают кризисное состояние предприятия на последний год его функционирования.

5. Разработана методика формирования стратегического позиционирования предприятия на основе системного и ситуационного подходов.

Процесс стратегического позиционирования обладает целостностью, автономностью, адаптивностью, он связан с внешней средой, его элементы взаимосвязаны и имеют системные признаки (рис. 2).

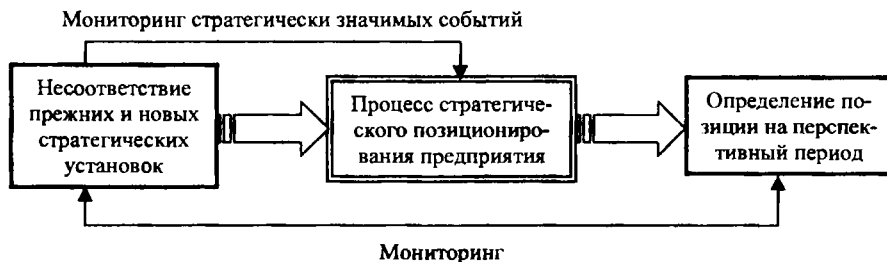


Рис. 2. Система стратегического позиционирования предприятия

Формирование стратегического позиционирования предприятия как средства организационного обеспечения деятельности включает в себя последовательность предсказуемых и управляемых событий - динамических фаз: обследование, сравнение, проектирование, а также постоянный мониторинг, отслеживание стратегически важных событий и информационное обеспечение менеджеров, при необходимости вносятся поправки относительно позиций предприятий. Использование методики формирования стратегического позиционирования позволит предприятию избежать несоответствия существующей позиции требованиям реальных временных условий развития предприятия, подойти к осознанному выбору дальнейших направлений стратегического развития (рис. 3).

В фазе обследования отрасли анализируются основные этапы и закономерности ее развития, значимость в экономике страны. Для обследования компании выявляются основные конкуренты, исследуется базовый ассортимент выпускаемой продукции, ее объемы, анализируется конкурентоспособность продукции. Делаются выводы о целесообразности используемой стратегии развития и ее эффективности. В процессе осуществления указанной фазы стратегического позиционирования необходимо воспользоваться данными статистической отчетности по отрасли в целом, финансовой отчетностью предприятия, возможно использование средств массовой информации. Анализ этой информации осуществляется с помощью фактографических методов, а именно методов аналогий (чаще исторических), статистических методов (экстраполяция, моделирование). Также может применяться метод прямой экспертной оценки.

В сравнительной фазе осуществляется выделение основных элементов функционирования предприятия и его конкурентов. Для этого используется мнение экспертов данной отрасли. В нашем случае это: характеристики финансовой и производственно-технологической деятельности, инновационной активности, кадровой составляющей и системы качества. Далее осуществляется количественная оценка выделенных показателей в динамике на основе анализа финансовой

отчетности предприятия, а также мнения экспертов, которые определяют весовую оценку каждому показателю. Весовые показатели нескольких предприятий сравниваются между собой по отдельным характеристикам деятельности и по интегральному показателю, определяются отставания и преимущества.



Рис. 3. Блок-схема методики формирования стратегического позиционирования предприятия

В проектной фазе определяются позиции предприятий и пути дальнейшего развития. Либо предприятие усиливает свои позиции в определенных направлениях, либо меняет позицию вообще (возможно сочетание этих направлений, если осуществить процесс стратегического позиционирования по отдельным бизнес-

единицам предприятия). Составляется профиль стратегической позиции, с помощью которого рассчитывается площадь стратегической позиции. Путем прогнозных оценок увеличения одной из сторон профиля или нескольких из них и, как следствие, увеличения площади стратегической позиции можно предположить целесообразность выбора того или иного пути развития. Необходимо помнить о доступе к информации менеджеров всех уровней для адекватного восприятия и эффективного осуществления управленческих решений. В процессе осуществления стратегического позиционирования предприятия большую роль играют стратегически значимые события, которые могут произойти в отрасли или на предприятии в силу постоянно меняющихся условий макро- и микросреды. Поэтому не следует забывать о непрерывном мониторинге хозяйственно-экономической среды.

Такая методика формирования стратегического позиционирования является универсальной, может быть использована любым предприятием, в любой отрасли. Следует обратить внимание в первой фазе на особенности отраслевого развития и отраслевые факторы, воздействующие на предприятие, а на второй фазе привлечь экспертов отрасли для определения наиболее важных характеристик деятельности предприятия и оценки их значимости на формирование стратегической позиции.

6. Выявлены ключевые направления концентрации управленческих усилий на основе сопоставления профилей их стратегических позиций предприятий и расчета прогнозных оценок развития с целью достижения выбранной позиции в будущем.

На основе проведенных выше вычислений сопоставлены профили стратегических позиций (рис. 4) ОАО "Севкабель", ОАО "Иркутсккабель", ЗАО "Сибкабель", ЗАО "Самарская кабельная компания". По формуле (10) высчитываем площадь стратегической позиции каждого предприятия.

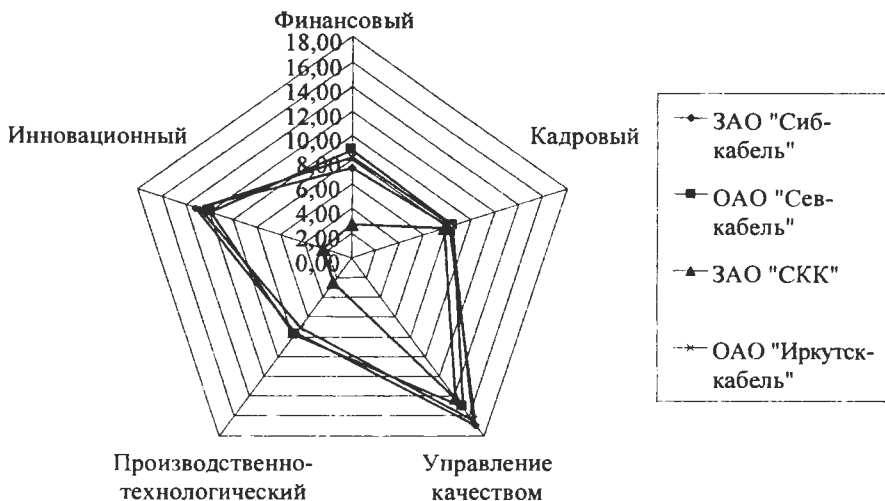


Рис. 4. Профили стратегических позиций предприятий кабельной промышленности на 2009 г.

Для ОАО "Севкабель":

$$S_{стр} = (8,79 \cdot 8,46 \cdot \sin 72^{\circ})/2 + (8,46 \cdot 15,01 \cdot \sin 72^{\circ})/2 + (15,01 \cdot 7,78 \cdot \sin 72^{\circ})/2 + (7,78 \cdot 11,84 \cdot \sin 72^{\circ})/2 + (11,84 \cdot 8,79 \cdot \sin 72^{\circ})/2 = 244,570.$$

Для ОАО "Иркутсккабель":

$$S_{стр} = (8,18 \cdot 8,37 \cdot \sin 72^{\circ})/2 + (8,37 \cdot 16,43 \cdot \sin 72^{\circ})/2 + (16,43 \cdot 6,99 \cdot \sin 72^{\circ})/2 + (6,99 \cdot 12,75 \cdot \sin 72^{\circ})/2 + (12,75 \cdot 8,18 \cdot \sin 72^{\circ})/2 = 244,539.$$

Для ЗАО "Сибкабель":

$$S_{стр} = (7,26 \cdot 8,13 \cdot \sin 72^{\circ})/2 + (8,13 \cdot 16,82 \cdot \sin 72^{\circ})/2 + (16,82 \cdot 7,59 \cdot \sin 72^{\circ})/2 + (7,59 \cdot 13,02 \cdot \sin 72^{\circ})/2 + (13,02 \cdot 7,26 \cdot \sin 72^{\circ})/2 = 245,744.$$

Для ЗАО "Самарская кабельная компания":

$$S_{стр} = (2,71 \cdot 7,74 \cdot \sin 72^{\circ})/2 + (7,74 \cdot 14,15 \cdot \sin 72^{\circ})/2 + (14,15 \cdot 2,53 \cdot \sin 72^{\circ})/2 + (2,53 \cdot 2,37 \cdot \sin 72^{\circ})/2 + (2,37 \cdot 2,71 \cdot \sin 72^{\circ})/2 = 84,983.$$

Максимальное значение:

$$S_{max} = (16,82 \cdot 16,82 \cdot \sin 72^{\circ})/2 + (16,82 \cdot 16,82 \cdot \sin 72^{\circ})/2 + (16,82 \cdot 16,82 \cdot \sin 72^{\circ})/2 + (16,82 \cdot 16,82 \cdot \sin 72^{\circ})/2 + (16,82 \cdot 16,82 \cdot \sin 72^{\circ})/2 = 672,695.$$

Из расчета площади занимаемых фигур становится очевидным отставание ЗАО "СКК" от позиций конкурентов почти в три раза. Имея преимущества лишь по кадровой составляющей и контролю за качеством, сложно двигаться в направлении сокращения издержек и лидерства за счет цены. Однако возможно рассмотрение концентрации на рынке за счет слияния. ЗАО "СКК" может быть интересно вертикально-интегрированным компаниям. Позиции лидеров также не идеальны, так как профили их стратегической позиции не являются правильными многоугольниками. Можно отследить отставание по отдельным осям и предположить влияние изменений отдельных составляющих стратегического позиционирования на общую позицию в целом. Так, усиление производственно-технологической позиции ЗАО "СКК" до уровня ОАО "Иркутсккабель" (6,99) приведет к увеличению площади стратегичности до уровня 120,022. Усиление инновационной позиции до уровня ОАО "Севкабель" (11,84) приведет к увеличению площади стратегичности до 176,562. Усиление финансовой позиции до уровня ЗАО "Сибкабель" (7,26), приведет к увеличению площади стратегичности до 106,859.

$$R_i = I_{max} / W_i, \quad (12)$$

где R_i - оценка по i -му параметру на перспективный период;

I_{max} - индекс максимального показателя деятельности;

W_i - вес (значимость) i -го параметра в общей оценке.

С помощью формулы (12) можно рассчитать условный результат от выбора другой стратегической позиции в направлении производственно-технологических, инновационных, финансовых характеристик к определенному году. Расчет условного результата при отсутствии изменений и смене позиций в 2012 г. представлен в табл. 7.

Таким образом, наибольший вклад способно дать усиление инновационных составляющих. Но нельзя забывать о том, что стратегическое позиционирование мы представляем как комплекс взаимосвязанных элементов, поэтому целесообразно двигаться по всем направлениям, изучая опыт конкурентов. Можно выделить ключевые направления концентрации управленческих усилий для ЗАО "СКК" при условии, что руководство изберет позицию, близкую к позиции лидеров отрасли:

- уход от быстрого устаревания ассортимента продукции, ускорять реагирование на изменение спроса;

- устранение недостатков производства (слишком продолжительный производственный и финансовый цикл, большая "незавершенка", потери, низкая технологическая дисциплина и др.);

- формирование эффективной финансовой системы, позволяющей оценить и контролировать финансовое состояние предприятия, прогнозировать угрозу банкротства и избежать ее за счет эффективной финансово-экономической политики;

- обеспечение достаточной информированности руководителей служб (о целях и задачах, а также истинном положении предприятия).

Таблица 7

**Сопоставление отстающих в 2009 г. характеристик деятельности
ЗАО "СКК" с перспективными на 2012 г.**

Наименование показателя	2009 г.	2010 г. (отсутствие изменений)	2012 г. (смена позиции)	Изменение
Производственно-технологические характеристики				
Фондовооруженность руб./чел.	1,46	1,40	4,00	2,54
Фондоотдача основных средств	1,29	1,00	3,57	2,28
Фондорентабельность	0,01	0,01	0,02	0,01
Доля заказов, выполненных в срок, доли	0,74	0,80	2,00	1,26
Коэффициент выбытия	0,16	0,20	0,43	0,27
Коэффициент поступления	0,20	0,18	0,60	0,40
Коэффициент обновления	2,00	1,09	5,53	3,53
Средний возраст оборудования, лет	17,00	18,00	14,00	-3,00
Трудоемкость продукции, норма-ч/км	0,18	0,18	0,10	-0,08
Характеристики инновационной активности				
Внедрение новых технологий, новых товаров, %	4,00	4,60	20,00	16,00
Гибкость производства, отн. ед.	0,80	0,88	4,62	3,82
Внедрение стандартов производства (ИСО), %	86,13	87,90	100,00	13,87
Новые методы поиска и обслуживания клиентов, отн. ед.	1,00	2,00	5,00	4,00
Техническое перевооружение	0,10	0,15	0,50	0,40
Фондовооруженность отдела инноваций руб./чел.	0,75	0,75	3,50	2,75
Обеспеченность персоналом, %	5,40	5,40	35,00	29,6
Обеспеченность площадями, %	0,00	0,00	0,07	0,07
Коэффициент использования оборудования	0,83	0,89	4,00	3,17
Финансовые характеристики				
Коэффициент автономии	0,41	0,34	1,25	0,84
Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг)	4,38	7,00	1,75	- 2, 63
Коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов	0,28	0,12	0,83	0,55
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,19	0,08	0,48	0,29
Коэффициент текущей ликвидности (платежеспособности)	1,40	1,00	3,75	2,35
Рамбурсная способность	0,00	0,00	0,05	0,05
Чистая прибыль на 1 км продукции, тыс. руб. / км	0,26	0,26	0,44	0,18
Рентабельность активов, %	8,00	7,00	21,00	13,00
Рентабельность собственного капитала, %	9,10	9,00	24,00	14,90
Рентабельность продукции, %	5,20	4,90	14,21	9,01

Аналогичные проблемы имеют другие предприятия. Однако для ОАО "Севкабель", ОАО "Иркутсккабель", ЗАО "Сибкабель" возможно сохранение их позиций, но с ориентацией на максимальные показатели.

Таблица 8

Сопоставление отстающих в 2009 г. характеристик деятельности
ОАО "Иркутсккабель" с перспективными на 2012 г.

Наименование показателя	2009 г.	2010 г. (отсутствие изменений)	2012 г. (смена позиции)	Изменение
Фондовооруженность руб./чел.	4,46	5,01	9,69	5,23
Фондоотдача основных средств	3,99	4,40	8,50	4,51
Фондорентабельность	0,04	0,05	0,08	0,04
Доля заказов, выполненных в срок, доли	3,45	3,50	4,80	1,35
Коэффициент выбытия	0,36	0,36	0,29	-0,07
Коэффициент поступления	0,32	0,32	0,40	0,08
Коэффициент обновления	6,64	7,01	13,33	6,69
Средний возраст оборудования, лет	11,00	12,00	8,00	-3,00
Трудоемкость продукции, нормо-ч/км	0,44	0,54	0,4	-0,04

Например, ОАО "Иркутсккабель" стоит усиливать позиции за счет повышения производственно-технологических характеристики (табл. 8), а ЗАО "Сибкабель" - основных кадровых (табл. 9).

Таблица 9

Сопоставление отстающих на 2009 г. характеристик деятельности
ЗАО "Сибкабель" с перспективными на 2012 г.

Наименование показателя	2009 г.	2010 г. (отсутствие изменений)	2012 г. (смена позиции)	Изменение
Обеспеченность кадрами (доли)	0,75	0,77	1,00	0,25
Обеспеченность производственным персоналом (доли)	0,71	0,72	1,00	0,29
Коэффициент постоянства состава	0,60	0,89	3,30	2,7
Темп роста производительности труда производственного персонала	1,14	1,36	2,40	1,26
Доля полезного ФРВ в общем, ч.	0,79	0,79	1,00	0,21
Коэффициент опережения производительности труда роста зарплаты	1,28	1,45	3,60	2,32

Внедрение теоретических и методических разработок автора в деятельность российских предприятий, выпускающих кабельно-проводниковую продукцию, позволяет оценить динамику изменения эффективности деятельности предприятий, рассчитанную с помощью формул

$$УДС = ДБС - ДАС - ОИ - УИ, \quad (13)$$

где УДС - управленческая добавленная стоимость;

ДБС - добавленная бизнесом стоимость;

ДАС - добавленная акционерами стоимость;

ОИ - операционные издержки;

УИ - управленческие издержки.

Для ЗАО "СКК":

УДС = 190 779 000 - 9 002 735 - 54 841 245 - 2 592 000 = 124 343 020 руб.

В качестве добавленной бизнесом стоимости брался общий доход от реализации ЗАО "СКК" за 2008 г., так как это один из лучших показателей за пять лет. Операционные и управленческие издержки - показатели 2009 г., наибольшие за пять лет, куда вошли расходы на зарплату, амортизационные издержки, краткосрочные обязательства и т.д. Таким образом, предполагались максимально усложненные условия деятельности, однако показатель управленческой добавленной стоимости довольно высок.

$$PY = УДС/УЗ, \quad (14)$$

где PY - рентабельность управления;

$УДС$ - управленческая добавленная стоимость;

$УЗ$ - управленческие затраты.

Для ЗАО "СКК":

$PY = 124\,343\,020 / 62\,171\,510 = 2.$

Если предположить, что управленческие затраты в 2012 г. составят даже половину управленческой добавленной стоимости - порядка 62 млн. руб. (более чем достаточно для осуществления программы стратегического позиционирования), рентабельность управления будет иметь положительное значение. Это говорит об эффективности предложенных рекомендаций. Если рентабельность управления будет иметь отрицательные показатели, необходимо говорить об оптимизации управления.

Проведенные автором расчеты доказывают, что применение разработанной методики позволит предприятиям определить параметры стратегической позиции текущего периода и разработать прогнозные показатели эффективной позиции в рамках перспективного периода.

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

В ведущих рецензируемых научных журналах, определенных ВАК РФ

1. Цаплина, Н.А. Тенденции и перспективы развития рынка кабельно-проводниковой продукции [Текст] / Н.А. Цаплина // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. - Самара, 2011. - № 1. - С. 120-123. - 0, 5 печ. л.
2. Цаплина, Н.А. Методика формирования стратегического позиционирования предприятия и определение направлений его развития (на примере кабельного производства) // Экон. науки. - 2011. - № 1 (74). - С. 185-189. - 0,5 печ. л.
3. Цаплина, Н.А. Моделирование системы стратегического позиционирования на примере ЗАО "Самарская кабельная компания" [Текст] / Н.А. Цаплина // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. - Самара, 2009. - № 8 (58). - С. 119-122. - 0, 68 печ. л.

Монографии, учебные пособия

4. Цаплина, Н.А. Инновационный менеджмент: учебное пособие для студентов заочного отделения [Текст] / Н.А. Цаплина - Самара : Самар. ун-т, 2009. - 124 с. - 10,08 печ. л.
5. Цаплина, Н.А. Искусство разработки и реализации стратегии: новое видение : монография [Текст] / А.А. Гресько, Г.А. Дзина, Н.А. Цаплина и др. - Новосибирск : Центр развития научного сотрудничества, 2008. - 168 с. - 9,8/1,01 печ. л.

Статьи и доклады в научных сборниках

6. Цаплина, Н.А. Направления развития предприятий кабельной промышленности [Текст] / Н.А. Цаплина // Проблемы развития предприятий: теория и практика: материалы 9-й Междунар. науч.-практ. конф. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2010. - С. 194-196. - 0,19 печ. л.

7. Цаплина, Н.А. Система стратегического позиционирования в условиях нестабильности внешней среды [Текст] / Н.А. Цаплина // Экономика, финансы и управление в современных условиях : сб. науч. ст. - Самара : Самар. гос. ун-т, 2010. - Вып. 3. - С. 278-285. - 0,5 печ. л.

8. Цаплина, Н.А. Основные направления инновационного развития промышленных предприятий Самарской области [Текст] / Н.А. Цаплина // Региональная инновационная экономика: сущность, элементы, проблемы формирования: материалы II Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием / Ульяновский гос. ун-т, институт экономики и бизнеса. - Ульяновск, 2010. - С. 197-200. - 0,23 печ. л.

9. Цаплина, Н.А. Определение стратегических направлений развития предприятия кабельной промышленности Самарской области [Текст] / Н.А. Цаплина // Актуальные проблемы развития финансово-экономических систем и институтов : материалы и доклады I Междунар. науч.-метод. конф. - Самара : Самар. ун-т, 2010. - С. 346-352. - 0,44 печ. л.

10. Цаплина, Н.А. Анализ основных методов, применимых в процессе стратегического позиционирования предприятия [Текст] / Н.А. Цаплина // Стратегическое управление организациями: проблемы и возможности современной экономики: сб. науч. тр. - СПб. : Изд-во СПб. гос. политех. ун-та, 2009. - Ч. 1. - С. 65-67. - 0,18 печ. л.

11. Цаплина, Н.А. Основные факторы, влияющие на стратегические позиции организации [Текст] // Актуальные проблемы социально-экономического развития современной России: материалы Всерос. науч.-практ. конф. - Ижевск: КнигоГрад, 2009. - С. 97-101. - 0,29 печ. л.

12. Цаплина, Н.А. Анализ функционирования предприятия кабельной промышленности в системе стратегического позиционирования [Текст] / Н.А. Цаплина // Вестн. Самар. гос. ун-та. - Самара : Самар. ун-т, 2008. - № 7 (66). - С. 112-117. - 0,75 печ. л.

13. Цаплина, Н.А. Оценка эффективности методов продвижения товаров на различных типах рынка [Текст] / Н.М. Тюкавкин, Н.А. Цаплина // Актуальные вопросы экономических наук: сб. материалов II Всерос. науч.-практ. конф. - Новосибирск : Центр развития научного сотрудничества, 2008. - С. 124-129. - 0,3/0,15 печ. л.

14. Цаплина, Н.А. Методика формирования кластеров [Текст] / Н.М. Тюкавкин, Н.А. Цаплина // Актуальные проблемы современного социально-экономического развития: тезисы докладов III Междунар. науч.-практ. конф. / Междунар. ин-т рынка. - Самара, 2008. - С. 158-160. - 0,19/0,09 печ. л.

15. Цаплина, Н.А. Создание ФПГ как способ стратегического позиционирования предприятий России в условиях глобализации рынка [Текст] / Н.М. Тюкавкин, Н.А. Цаплина // Актуальные вопросы экономических наук: сб. материалов I Всерос. науч.-практ. конф. - Новосибирск : Центр развития научного сотрудничества, 2008. - С. 30-34. - 0,29/0,14 печ. л.

16. Цаплина, Н.А. Аспекты стратегического позиционирования в современной среде хозяйствования [Текст] / Н.А. Цаплина // Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики: материалы V юбил. междунар. науч.-практ. конф. / Волжск. ун-т им. В.Н. Татищева. - Тольятти, 2008. - С. 225-234. - 0,63 печ. л.

17. Цаплина, Н.А. Методология стратегического позиционирования организации в долгосрочной перспективе [Текст] / Н.А. Цаплина // Вестн. Самар. гос. ун-та. - Самара, 2008. - № 5/2. - С. 147-155. - 0,75 печ. л.

Подписано в печать 28.02.2011.
Формат 60×84/16. Бум. писч. бел. Печать офсетная.
Гарнитура "Times New Roman". Объем 1,0 печ. л.
Тираж 150 экз. Заказ № 70.
Отпечатано в типографии СГЭУ.
443090, Самара, ул. Советской Армии, 141.

10^u